

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era reformasi telah membawa berbagai perubahan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Hal tersebut mendorong pemerintah lebih bersungguh-sungguh untuk memerangi kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) dan membangun *Good Governance* dalam pengelolaan pemerintahan di tanah air. Desakan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih juga datang dari negara/lembaga donor.

Menanggapi perubahan tersebut, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai pengawas internal pemerintah telah mereposisi dan meredefinisi perannya agar dapat mendorong terwujudnya sistem pengawasan nasional yang efektif dan efisien. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan efektifitas sistem pengawasan nasional dalam memberantas KKN, meningkatkan penerimaan negara dan mendorong terwujudnya *Good Corporate Governance* (GCG) baik di sektor pemerintahan maupun korporat. Berdasarkan peran yang dijalankan, tugas penting BPKP selama ini antara lain:

1. Audit ketaatan dan audit operasional terhadap penerimaan dan pengeluaran pemerintah.
2. Audit keuangan, audit operasional, audit kinerja terhadap Badan Usaha Milik Negara/Daerah/Badan Hukum Milik Negara dan Pertamina beserta anak perusahaannya

4. Investigasi terhadap penyimpangan keuangan negara.
5. Koordinator pengawasan dengan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) lain dan sekaligus melakukan pendidikan dan pelatihan bagi APIP serta pembinaan terhadap Pejabat Fungsional Auditor (PFA).

Perubahan lingkungan strategik, dengan berlakunya Undang Undang (UU) nomor 22/1999 tentang Pemerintah Daerah, UU nomor 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (TAP MPR) nomor XI/MPR/96 dan UU nomor 28/1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas KKN, UU nomor 1/1995 tentang Perseroan, serta semakin besarnya tuntutan masyarakat dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) terhadap pemerintahan yang bersih dari praktik-praktik KKN mendorong BPKP untuk mereposisi dan meredefinisi tugas, fungsi dan perannya sebagai pembantu Presiden di bidang pengawasan fungsional.

Perubahan paradigma dari paradigma lama yaitu BPKP yang hanya sekedar menjadi *watchdog* yang hanya bisa menyalahkan menuju paradigma baru sebagai *katalisator* yaitu lembaga pengawasan yang tidak hanya dapat menyalahkan namun mampu memberikan jalan keluar bagi keberhasilan pelaksanaan seluruh tugas pemerintah. BPKP yang semula tugas pokoknya sebagai pemeriksa (auditor), sekarang lebih banyak sebagai *evaluator* dan *presenter* program-program pembangunan.

Dengan paradigma baru sebagai katalisator, maka BPKP perlu mereposisi dan mengambil peran baru yang diwujudkan dalam bentuk:

2. Menumbuh kembangkan sinergi pengawasan
3. Mendukung upaya pemberantasan KKN
4. Mengoptimalkan penerimaan negara
5. Berperan dalam pelaksanaan otonomi daerah.

BPKP sebagai lembaga internal audit pemerintah dalam melaksanakan fungsinya dengan jumlah sumber daya manusia relatif besar menarik untuk dikaji dari sisi pengelolaan sumberdaya manusianya (SDM), karena jika tidak dikelola dengan baik hal tersebut tentu akan menimbulkan permasalahan dalam bidang pengelolaan SDM, yang pada akhirnya menjadi penghalang terwujudnya visi misi organisasi.

Pengelolaan sumberdaya manusia secara optimal memegang peranan penting dalam lingkungan *global competitive*, oleh sebab itu peran para manajer sumberdaya manusia tidak hanya terbatas pada fungsi-fungsi pelayanan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan namun diharapkan mampu berperan aktif dalam perencanaan strategik serta dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.

Menghadapi berbagai tantangan ke depan dan memberdayakan sumberdaya manusia secara efektif memegang peran yang sangat penting demi keberhasilan organisasi baik yang berorientasi pada *profit* maupun *non profit* (Bohlander, 2001).

Memperhatikan perkembangan itu, yang krusial untuk segera dilakukan pada bidang sumberdaya manusia, adalah menciptakan suatu peran sumberdaya manusia yang benar-benar baru, dan agenda untuk bidang yang tidak berfokus pada aktifitas sumberdaya manusia tradisional. Manusia tidak boleh

didefinisikan dengan apa yang ia lakukan atau kerjakan, melainkan dengan apa yang ia sampaikan dan hasilkan dalam menambah nilai organisasi terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

Lingkungan yang berubah secara pesat seperti arus globalisasi, perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi, persaingan yang semakin tajam, tuntutan penghematan biaya, maka diperlukan peran baru di dalam penanganan sumberdaya manusia. (Nurhayati, 2001 dalam Aji, 2005) menyebutkan perkembangan peran sumberdaya manusia sebagai berikut:

1. Peran diagnostik, fasilitator-katalisator, konsultan dan sebagai evaluator (French, 1986)
2. Berperan di bidang perencanaan, staffing, penilaian, kompensasi serta pelatihan dan pengembangan (Schuler and Jackson, 1987)
3. Oknum bisnis, pembentuk perubahan, konsultan organisasi, formulator dan implementator strategi, manajemen yang berbakat, pengontrol biaya dan manajer aset (Schuler, 1990)
4. Berperan dalam proses strategik (sebagai konsultan, penilai, pendiagnosa, agen perubahan, katalisator, mitra bisnis dan manajer biaya), aspek legal (sebagai auditor, konsultan, pemberi atau *provider*, pendamai), aspek operasional (sebagai peredam permasalahan, agen perubahan, penasihat karyawan, fasilitator, formulator dan konsultan kebijakan) (Wiley, 1992)
5. Peran pendukung, pemberi service, konsultan dan kepemimpinan (Walker dalam Ferris, 1994)
6. Sebagai pencipta nilai sebagai salah satu keunggulan kompetitif (Becker dan

- 4). *Agent of change*, bagaimana manajemen sumberdaya manusia mendorong organisasi atau karyawannya untuk berubah.

B. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, yaitu adanya perubahan peran sumberdaya manusia, perubahan lingkungan stratejik, perubahan paradigma serta perubahan peran BPKP, permasalahan yang akan diteliti adalah “Bagaimana pelaksanaan peran sumberdaya manusia pada Perwakilan BPKP Propinsi Provinsi Kalimantan Timur, berdasar teori Dave Ulrich tentang multi peran SDM?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk:

- a) Melakukan analisis multi peran pengelolaan sumberdaya manusia pada Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Timur dengan menggunakan konsep multi peran manajemen sumberdaya manusia.
- b) Melakukan analisis optimalisasi pengelolaan sumberdaya manusia pada Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Timur.

D. Manfaat Penelitian

- a) Menjadi referensi penelitian bagi peneliti – peneliti berikutnya di bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya mengenai multi peran fungsi sumberdaya manusia.
- b) Menjadi masukan bagi pengambil kebijakan atau manajemen sumberdaya manusia khususnya bagi Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Timur.

7. Mitra strategik, ahli administrasi, pejuang pekerja atau *employee champion* dan agen perubahan (Corner dan Ulrich, 1996)

Ulrich dalam bukunya *Human Resources Champions* (1996) menyebutkan bahwa sebuah bisnis akan unggul dalam persaingan bila para pimpinan dalam bisnis tersebut memberikan perhatian yang lebih pada sumberdaya manusia dalam bisnis tersebut. Untuk mengoptimalkan sumberdaya manusianya suatu bisnis perlu mengadopsi model pengelolaan sumberdaya manusia yang disebut sebagai *Multiple-Role Model for Human Resources Management*. Pada model peran dan fungsi ganda sumberdaya manusia tersebut pengelolaan sumberdaya manusia tidak hanya bersifat administrative namun harus bersifat strategik secara simultan. Lebih lanjut Ulrich menyatakan walaupun namanya Manajemen Sumberdaya Manusia, namun yang dikelola bukanlah manusia tapi efisiensi prosesnya mulai dari perekrutan, pengembangan, hingga pemberhentian atau pensiun, termasuk alat-alat seleksi dan alat-alat penilaian kinerja yang berakibat tidak efektifnya pengelolaan sehingga peran sumberdaya manusia menjadi tidak optimal.

Lebih lanjut Ulrich menyatakan bahwa sumberdaya manusia harus dilihat dari empat aspek yang dihasilkan oleh sumberdaya manusia, yaitu:

- 1). *Strategic partner*, yaitu bagaimana manajemen mengelola sumberdaya manusia sehingga dapat menjadi mitra dalam mencapai rencana strategis perusahaan.
- 2). *Administrative expert*, yaitu bagaimana manajemen sumberdaya manusia menciptakan efisiensi efektifitas dalam hal membangun infrastruktur
- 3). *Employee champion*, bagaimana manajemen sumberdaya manusia dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan